

# KENNZAHLEN-LERNEN



Sikander von Bhicknapahari  
lic.iur. / dipl. Experte in  
Rechnungslegung &  
Controlling

Ein Vortrag eines Bankers zum Thema Risikobeurteilung und Einfluss auf das Rating durch die Bank zeigte, dass man auch als Rechnungslegungs-Experte beim Thema Kennzahlen nie auslernt hat.

## 1. Lebenslanges Lernen

Der Durchschnittsbürger geht davon aus, dass ein diplomierter Buchhalter (neudeutsch Experte in Rechnungslegung & Controlling) in Sachen Kennzahlen keine Wissenslücken aufweist. Die Ermittlung und Interpretation von Zahlen ist immer wieder Teil von Trainings- und Prüfungsaufgaben auf dem Weg zu jenem Diplom, und danach regelmäßige Aufgabe im Berufsalltag.

Wer Mitglied eines Berufsverbandes wie STV oder Treuhandkammer ist oder von der Revisionsaufsichtsbehörde eine Bewilligung zur Ausübung seines Berufes erhält, muss sich regelmässig weiterbilden. Wer sich nicht up to date hält, fliegt aus diesen Verbänden raus, gar existenziell könnte der Entzug der Bewilligung durch die Behörde sein. Dass solche Auflagen nicht schaden können, zeigte ein Vortrag des Credit Suisse-Bankers. Auch bestandene Buchhalter können bei dem auf den ersten Blick einfachen Thema Kennzahlen Wissenslücken aufweisen.

## 2. Nutzen von Kennzahlen

Kennzahlen bilden betriebliche Tatbestände in konzentrierter Form ab. Sie sind deshalb ein unentbehrliches Führungsinstrument zur Steuerung des Unternehmens, können aber auch zu Kontrollzwecken eingesetzt werden.

In grösseren Organisationen ist es Aufgabe des Controllings, der Geschäftsleitung u.a. mit Kennzahlen jene Transparenz zu verschaffen, welche zur Entscheidungsfindung notwendig ist. Zur Ermittlung aussagekräftiger Werte werden dabei nicht nur Ist-Zahlen mit Budget- oder Vorjahreszahlen verglichen, sondern auch ein Mix von Zahlen im Rahmen eines Controllingcockpits als Risikomanagement-Tool eingesetzt.

Die Auswertungen dienen jedoch nicht nur zu internen Zwecken, auch externe Stellen wie Aktionäre oder Geldgeber auf der Fremdkapital-Seite analysieren mit entsprechenden Zahlen, wie gut z.B. die Bilanz eines Unternehmens dasteht. Und zu guter Letzt wird auch die Konkurrenz mittels Kennzahlen Stärken und Schwächen aus den veröffentlichten Zahlen ihrer Mitbewerber herausfiltern.

Mit Einführung von Basel II sind die Banken verpflichtet, im Rahmen eines Ratings die Bonität der Kreditkunden einzustufen. Dabei wird die Rückzahlungsfähigkeit eines Kredites in den nächsten 12 Monaten abgeschätzt. Ein solches Rating umfasst einerseits qualitative Merkmale wie

- Unternehmer und Management,
  - Markt und dessen Bearbeitung,
- sowie

■ Rechnungswesen und aktueller Geschäftsgang, und andererseits quantitative Merkmale die sich auch mit Kennzahlen abbilden lassen, wie

- Kapitalumschlag
  - Liquidität,
  - Zinsdeckung
  - Profitabilität,
  - Bilanzstruktur,
- und
- Wachstum.

## 3. Welche Zahlen sind wichtig?

Bücher welche sich allein und ausschliesslich mit dem Thema Kennzahlen befassen, können über

200 Seiten dick sein. Die Auswahl an möglichen Auswertungen ist gross, man könnte leicht in Versuchung geraten mit Kennzahlen dafür zu sorgen, dass die Bilanzlesenden vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen.

Im Standardwerk 'Der Jahresabschluss' werden in einer Formelsammlung zur Jahresabschlussanalyse aufgelistet:

- 6 zur Analyse der Rahmenbedingungen (Gesamtwirtschaft / Branchenvergleich / Finanzmärkte)
- 7 zur Analyse der Ertragslage (Ertragsstruktur / Aufwandstruktur)
- 11 zur Rentabilität (Umsatzrentabilität / Kapitalrentabilität)
- 23 zur Vermögens- und Finanzlage (Vermögensstruktur / Kapitalstruktur / Deckungsverhältnisse / Liquiditäts- und Cashflow-Analyse)
- 8 zur Analyse der Aktien.

In einem mit 'Schnelleinstieg' betitelten Buch werden nach 200 Seiten Erklärungen und Beispielen als wichtigste Kennzahlen die Bilanz / Erfolgsrechnungsorientiert sind aufgelistet:

- 6 zum Unternehmensvermögen
- 2 zur Beurteilung des Finanzierungsrisikos
- 3 zur Anlagendeckung
- 3 zur Liquidität
- 4 zur Rendite
- 5 zur Aktienbewertung
- 2 zum Thema Lieferantenkredite
- 6 Lagerkennzahlen

Als wichtige Kennzahlen die nicht direkt aus einer Bilanz und Erfolgsrechnung hergeleitet werden können werden aufgeführt:

- 5 Volkswirtschaftliche
- 5 Personalkennzahlen
- 3 zur Mitarbeiterproduktivität
- 2 zur Kundenanalyse

- 2 zu Preisen und Konditionen
- 2 zur Verkaufsabwicklung
- 2 zur Messung des Werbeerfolgs
- 2 zur Kundenzufriedenheit und -Nutzen
- 3 zur Beschaffungswirtschaft
- 4 Produktivitätskennzahlen
- 2 zur Forschung und Entwicklung

Bei dieser Menge von möglichen Auswertungen ist klar: die für ein Unternehmen wichtigen Zahlen können nicht einfach pauschal bestimmt werden, sondern sind auf die Bedürfnisse der individuellen Unternehmung hin abzustimmen.

Sicher ist jedoch, dass der

- Liquiditätsgrad II
- und der
- Anlagendeckungsgrad II

bei den meisten Unternehmen einen ersten Überblick über die Zahlungsbereitschaft in den nächsten Monaten sowie über langfristige Finanzierung des Anlagevermögens Auskunft geben.

Ergänzt mit einer Rentabilitätskennzahl und einem Wert in dem mit dem Cash-Flow gearbeitet wird, ist bereits eine erste einfache Übersicht geschaffen.

Mit einem Kennzahlensystem wie z.B. dem Du Pont System, kann begleitend zu den zwei rein statischen Werten aus der Bilanz die Wechselwirkung von verschiedenen betriebswirtschaftlichen Werten analysiert werden. Das Du Pont System zeigt in einfacher Form auf, wie die Umsatzrentabilität und der Kapitalumschlag Einfluss auf den Return on Investment nehmen.

Je nach Branche lohnt sich zur Bestimmung der wesentlichen Kennzahlen auch ein Blick in Jahresberichte des Branchenverbandes. Solche Verbände informieren häufig über die wichtigsten Aufwandrelationen wie z.B. Waren- oder Personalaufwand. So findet sich allenfalls gleich ein Referenzwert (Benchmark) mit dem die eigene Performance verglichen werden kann.

#### 4. Kapitalbindung III

Anlässlich der Präsentation der CS wurden im Zusammenhang mit den quantitativen Beurteilungsfaktoren verschiedene Kennzahlen aufgezählt. Bei Themen wie

- Liquiditätsgrad II
- Gesamtkapitalrendite
- Finanzaufwand zu Nettoumsatz
- Finanzverschuldungsfaktor
- Eigenfinanzierungsgrad
- Umsatzwachstum

war jeweils ein zustimmendes Nicken bei den im Saal anwesenden zu sehen, aber als

#### ■ Kapitalbindung III

auf der Leinwand erschien, wusste niemand wie dieser Wert zu berechnen sei. Keiner der anwesenden Experten hatte je von dieser Kennzahl gehört und auch ein Klick in eine Suchmaschine führte zu keinem Resultat.

Eine Brochure der CS löste das Rätsel:

Die Kapitalbindung III gibt an, welcher Anteil des Umsatzerlöses für die Begleichung der Kreditoren aus Lieferungen und Leistungen beansprucht wird.

Da bei einer Kapitalbindung III auch eine Kapitalbindung I und II interessieren könnte, hier noch die Formel zu diesen beiden Kennzahlen.

- Kapitalbindung I  
= Verbindlichkeiten / Umsatz  
(wie hoch ist der Anteil des Umsatz der für eine vollständige Rückzahlung der Verbindlichkeiten konsumiert würde)
- Kapitalbindung II  
= (Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen + übrige kurzfristige Verbindlichkeiten) / Umsatz  
(wie schnell können Kreditoren und übrige kurzfristige Verbindlichkeiten aus dem Umsatz des Unternehmens beglichen werden).

Die hier von der CS verwendeten Werte von Kapitalbindung I bis III können somit auch als eine Er-

gänzung zum bekannten Liquiditätsgrad I bis III betrachtet werden. Analysiert der Liquiditätsgrad die Zahlungsbereitschaft aufgrund einer rein statischen Zahl basierend auf dem jeweiligen Bilanzbild, zeigt die von der CS verwendete Kapitalbindungs-Kennzahl mit Einbezug des Umsatzes eine dynamischere Betrachtungsweise.

Als Prozentzahl ausgedrückt, zeigt dieser Wert als möglichst tiefer Prozentwert ein gesundes Unternehmen, der Wert ist jedoch auf die jeweilige Branche bezogen zu vergleichen. Wer als Kunde der CS ein gutes Rating erzielen möchte tut deshalb gut daran, dieser für Buchhalter neuen Kennzahl Beachtung zu schenken.

Soll und Haben in der Buchhaltung wurde vor über 500 Jahren von Luca Pacioli erstmals umfassend beschrieben. Schön dass dieses Thema bis heute immer wieder mit spannenden Ergänzungen zu lebenslangem Lernen anregt.

#### ■ Abkürzungsverzeichnis

■ CS Credit-Suisse

#### ■ Literaturverzeichnis

Der Jahresabschluss, 5. Auflage, Max Boemle/Rolf Lutz.

Schnelleinstieg Kennzahlen, Manfred Weber.

CS Brochure: Kredite für kleinere und mittlere Unternehmen. Von der Anfrage bis zur Rückzahlung.